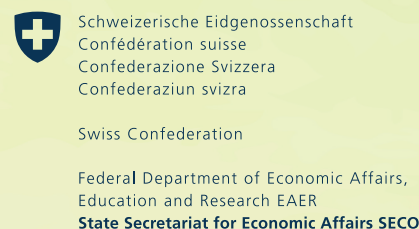


HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ ĐA DẠNG VÀ BAO TRÙM – THÀNH TỐ QUAN TRỌNG KIẾN TẠO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Hỗ trợ bởi:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



Kính gửi: – Các Quý đối tác;
– Các thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT);
– Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp;
– Các thành viên trong mạng lưới Thành viên Doanh nghiệp (CMP), Thành viên Cá nhân (IMP) của VIOD.

Tính đa dạng và bao trùm trong Hội đồng Quản trị (HĐQT) là một cấu phần quan trọng trong yếu tố Xã hội (S – Social) trong ESG & Phát triển Bền vững (PTBV). Quản trị Công ty (QTCT) chất lượng và hiệu quả bắt đầu từ một HĐQT chất lượng và hiệu quả, đó là HĐQT có tính đa dạng và bao trùm, có cam kết, và kiên định.

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng sự đa dạng và bao trùm trong HĐQT giúp quá trình ra quyết định và giải quyết vấn đề được tốt hơn, khả năng nhận diện và quản trị rủi ro tốt hơn, khả năng đổi mới và sáng tạo cao hơn. Các HĐQT có hiệu quả cao có nhiều khả năng thể hiện sự đa dạng và bao trùm và giá trị giới được cân bằng hơn. Thực tiễn tại nhiều quốc gia đã chứng minh rằng, doanh nghiệp có HĐQT đa dạng và bao trùm thường có hiệu suất hoạt động tốt hơn, kiểm soát rủi ro hiệu quả hơn và gia tăng giá trị dài hạn cho cổ đông cũng như các bên hữu quan.

Tại Việt Nam, tính đa dạng trong HĐQT vẫn còn hạn chế. Điều này được phản ánh trong điểm đánh giá về vai trò và trách nhiệm của HĐQT trong Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ACGS), vốn còn thấp, một phần do thiếu tính đa dạng, đặc biệt là về giới. Sự hiện diện của các thành viên nữ trong HĐQT đóng vai trò quan trọng trong việc cân bằng quá trình ra quyết định và thúc đẩy sự thận trọng trong quản trị. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với doanh nghiệp trong việc thúc đẩy tính bao trùm, tạo cơ hội công bằng cho các nữ lãnh đạo và xây dựng một nền QTCT theo thông lệ tốt.

Năm 2025, thị trường vốn Việt Nam đang trong quá trình hoàn thiện các điều kiện cần thiết để được chính thức nâng hạng lên thị trường mới nổi. Trong đó, QTCT gắn với ESG luôn là yếu tố tiên quyết để thu hút dòng vốn đầu tư bền vững, đặc biệt từ các quỹ đầu tư quốc tế. Trong bối cảnh này, việc tích hợp yếu tố đa dạng và bao trùm vào HĐQT không chỉ giúp doanh nghiệp gia tăng lợi thế cạnh tranh mà còn góp phần củng cố niềm tin từ các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Khi HĐQT đa dạng hơn về giới, chuyên môn, thế hệ và tư duy, doanh nghiệp sẽ có góc nhìn toàn diện hơn, ra quyết định hiệu quả hơn. Xu thế đa dạng này tạo thêm các cơ hội để gia tăng sự đa dạng về giới, có nhiều hơn cơ hội để gia tăng thành viên HĐQT là Phụ nữ. Đây là một yếu tố phát triển bao trùm, thúc đẩy nâng cao hiệu quả hoạt động của HĐQT và tạo ra giá trị bền vững cho doanh nghiệp.

Với chủ đề **“Hội đồng Quản trị Đa dạng và Bao trùm – Thành tố quan trọng kiến tạo Phát triển Bền vững”**, Directors Bulletin số 09 cung cấp thông tin về tầm quan trọng của đa dạng và bao trùm đối với PTBV; các xu hướng về đa dạng, công bằng, và bao trùm (Diversity, Equality, and Inclusion – DEI) trong năm 2025. Đồng thời, ấn phẩm cũng sẽ chia sẻ về trách nhiệm giám sát của HĐQT trong việc đảm bảo DEI không chỉ là một tuyên bố, mà thực sự trở thành một phần của chiến lược PTBV.

VIOD chân thành cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và Tổng cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) đã hỗ trợ xuất bản ấn phẩm Bulletin này. Chúng tôi cũng xin gửi lời tri ân tới các thành viên HĐQT, lãnh đạo doanh nghiệp, cùng cộng đồng CMP, IMP – những người tiên phong trong việc nâng cao chất lượng QTCT tại Việt Nam. Đặc biệt, sự tham gia ngày càng mạnh mẽ của các nữ thành viên HĐQT trong mạng lưới thành viên VIOD tiếp tục góp phần thúc đẩy những thay đổi quan trọng trong việc xây dựng một HĐQT chất lượng, quản trị hiệu quả và bền vững.

Trân trọng,

Chủ tịch HĐQT

Hà Thu Thanh

Hà Thu Thanh

MỤC LỤC

THƯ NGỎ	3
VỀ VIOD	5
 PHẦN I: THÚC ĐẨY ĐA DẠNG GIỚI TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ: TẠI SAO QUAN TRỌNG?	14
1. Lợi Ích Kinh Doanh Của Hội Đồng Quản Trị Đa Dạng Giới.....	16
2. Phụ Nữ Trong Hội Đồng Quản Trị: Tiến Bộ Và Rào Cản.....	18
 PHẦN II: TƯƠNG LAI CỦA ĐA DẠNG, CÔNG BẰNG VÀ BAO TRÙM: XU HƯỚNG, THÁCH THỨC VÀ VAI TRÒ CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ	26
1. Xu Hướng Đa Dạng, Công Bằng Và Bao Trùm Năm 2025: Mở Rộng Đa Dạng Nơi Làm Việc Vượt Trên Đa Dạng Giới.....	28
2. Phản Ứng Trái Chiều Đối Với Đa Dạng, Công Bằng Và Bao Trùm: Dữ Liệu, Trí Tuệ Nhân Tạo Và Bối Cảnh Đang Thay Đổi.....	33
3. Cách Thức Hội Đồng Quản Trị Thúc Đẩy Đa Dạng, Công Bằng Và Bao Trùm: Chiến Lược, Giám Sát Và Trách Nhiệm Giải Trình.....	35



VIOD – ĐỊNH CHẾ TIÊN PHONG VÀ CHUYÊN NGHIỆP VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI VIỆT NAM

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) là định chế chuyên nghiệp, độc lập, tiên phong thúc đẩy việc thực hiện chuẩn mực và thông lệ tốt nhất về Quản trị Công ty (QTCT) và Phát triển Bền vững (PTBV) cho doanh nghiệp Việt Nam.

Hoạt động của VIOD hướng tới nâng cao tính chuyên nghiệp của Hội đồng Quản trị (HĐQT), thúc đẩy tính minh bạch và hiệu quả, tập hợp và kết nối các thành viên HĐQT, xây dựng mạng lưới các thành viên HĐQT, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các khu vực kinh tế, thông qua QTCT gắn với PTBV, góp phần xây dựng hệ sinh thái về QTCT và PTBV cho thị trường chứng khoán nói riêng và thị trường tài chính nói chung tại Việt Nam.

TẦM NHÌN



- ▶ VIOD là lựa chọn hàng đầu của các HĐQT và lãnh đạo tiên phong nhằm tạo dựng cộng đồng doanh nghiệp vững mạnh, minh bạch và hiệu quả.

SỨ MỆNH



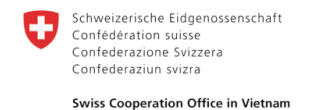
- ▶ Thúc đẩy tính chuyên nghiệp, năng lực chuyên môn, và vị thế của các thành viên HĐQT tại Việt Nam.
- ▶ Tăng cường năng lực về QTCT cho các doanh nghiệp.
- ▶ Trợ giúp cải thiện niềm tin của nhà đầu tư trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam và trên thị trường vốn.

GIÁ TRỊ CAM KẾT



- Tuân thủ
- Minh bạch
- Chính trực

ĐỐI TÁC SÁNG LẬP





HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Ông Phạm Hồng Sơn
Chủ tịch Danh dự
Nguyên Phó Chủ tịch,
Ủy ban Chứng khoán Nhà nước



Bà Hà Thu Thanh
Chủ tịch HĐQT
Luật sư,
Đoàn Luật sư TP. Hà Nội



Bà Cao Thị Ngọc Dung
Thành viên HĐQT
Chủ tịch HĐQT,
CTCP Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)



Ông Vũ Quang Thịnh
Thành viên HĐQT
Giám đốc Điều hành,
Công ty Quản lý Quỹ Dynam Capital



Ông Trần Trọng Kiên
Thành viên HĐQT
Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc,
Tập đoàn Thiên Minh



Bà Đinh Thị Quỳnh Vân
Thành viên HĐQT
Chủ tịch, PwC Việt Nam



Ông Phan Lê Thành Long
Thành viên HĐQT, Tổng Giám đốc

BAN CỐ VẤN CHUYÊN MÔN (AAC)



Tiến sĩ Nguyễn Thu Hiền
Thành viên
Chuyên gia Quản trị Công ty ASEAN
Chủ nhiệm Bộ môn Tài chính,
Trường ĐH Bách khoa, VNU-HCM



Giáo sư Philippe Moschetta
Chủ tịch
Giảng viên Thực hành,
Quản trị Công ty & Tài chính



Ông Nguyễn Anh Tuấn
Chủ tịch
Thành viên, AAC
Chủ tịch HĐQT,
Tổng CTCP Tài Bảo hiểm Quốc gia Việt Nam (VINARE)



Tiến sĩ Nguyễn Huy Tâm
Thành viên
Giảng viên Kế toán và Tài chính,
Trường Đại học Nottingham Trent



Tiến sĩ Đinh Toàn Trung
Thành viên
Giám đốc Khoa học,
Trường Solvay Brussels tại Việt Nam



Bà Lê Thị Tuyết Nhung
Đồng Chủ tịch
Phó Cục trưởng, Cục Quản lý Giá, Bộ Tài chính
Nguyên Phó Cục trưởng Cục Quản lý, Giám sát
Kế toán, Kiểm toán, Bộ Tài chính



Bà Trịnh Quỳnh Giao
Thành viên
Tổng Giám đốc,
CTCP Quản lý Quỹ PVI (PVI AM)



Ông Simon C.Y. Wong
Thành viên
Cố vấn Độc lập,
Đồng Trưởng khoa Tài chính Bền vững,
Viện Lãnh đạo Phát triển Bền vững Cambridge (CISL)

**: Thành viên ACAC bao gồm các chuyên gia từ các công ty kiểm toán Big4 (PwC và Deloitte Việt Nam) và các chuyên gia đang hành nghề trong Ủy ban Kiểm toán của các doanh nghiệp niêm yết hàng đầu tại Việt Nam.*

THÀNH VIÊN SÁNG LẬP

Deloitte.



VinaCapital

THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP (CMP)



ĐỐI TÁC HỢP TÁC



DIỄN ĐÀN “VÌ MỘT MÙA ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG ĐỔI MỚI” NĂM 2025

Ngày 27/02/2025, Diễn đàn “Vì một mùa Đại hội đồng cổ đông đổi mới” do VIOD phối hợp tổ chức cùng Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (UBCKNN), Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HOSE) và Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX) đã diễn ra thành công tốt đẹp. Diễn đàn quy tụ gần 500 các lãnh đạo doanh nghiệp, thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT), các chuyên gia Quản trị Công ty (QTCT) tham dự trực tiếp và trực tuyến.

Diễn đàn được nghe chia sẻ từ Ông Hoàng Văn Thu, Phó Chủ tịch UBCKNN, là người trực tiếp chỉ đạo thực hiện các thay đổi về Luật Chứng khoán và các văn bản dưới luật, nhằm hỗ trợ doanh nghiệp và nhà đầu tư nắm bắt kịp thời những điều chỉnh quan trọng trong khung khổ pháp lý.

Ông Phan Lê Thành Long, Thành viên HĐQT, Tổng Giám đốc VIOD, đã trình bày về xu thế QTCT năm 2025, dựa trên kết quả đánh giá mới nhất về Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS) 2024. Đồng thời, Ông định hướng những thay đổi trong tiêu chí đánh giá QTCT của Cuộc Bình chọn Doanh nghiệp Niềm yết Việt Nam (VLCA) 2025 và đưa ra những khuyến nghị thực tiễn trong việc thực hành QTCT theo thông lệ tốt dựa trên sáng kiến Bộ thẻ điểm VNCG50.

Tại phiên toạ đàm: “Vì một mùa Đại hội đồng cổ đông đổi mới – Doanh nghiệp cần làm gì?”, các diễn giả bày tỏ quan điểm và thảo luận về những giải pháp doanh nghiệp cần thực hiện trong mùa Đại hội đồng cổ đông sắp tới, làm sao để vừa đảm bảo tuân thủ quy định mới, vừa chủ động thích ứng để đáp ứng kỳ vọng của thị trường và nhà đầu tư. Phiên toạ đàm có sự tham gia của 02 đại diện doanh nghiệp nằm trong top VNCG50 là Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển TP. Hồ Chí Minh (HDBank) và Công ty Cổ phần Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HSC), cùng đại diện UBCKNN và HOSE.

VIOD xin chân thành cảm ơn sự quan tâm và tham gia của Quý vị. Đồng thời, VIOD xin gửi lời tri ân sâu sắc tới Công ty Cổ phần Nhựa Thiếu niên Tiền Phong (NTP) và Công ty Cổ phần Lọc hoá dầu Bình Sơn (BSR) đã đồng hành và hỗ trợ tổ chức Diễn đàn.



Phiên toạ đàm: “Vì một mùa Đại hội đồng cổ đông đổi mới – Doanh nghiệp cần làm gì?” | Ngày 27/02/2025

HỘI THẢO CHUYÊN ĐỀ: VNCG50 – DOANH NGHIỆP CẦN TẬP TRUNG GÌ TRONG NĂM 2025?

Bộ thẻ điểm Quản trị Công ty (QTCT) VNCG50 đã được VIOD công bố tại Diễn đàn Thường niên về QTCT lần thứ 7 (AF7) ngày 05/12/2024 cùng với việc vinh danh top doanh nghiệp đạt tiêu chí đánh giá của VNCG50 – “Doanh nghiệp tiên phong và cam kết nâng cao chất lượng QTCT cho Việt Nam”.

Phát huy và phát triển kết quả của diễn đàn AF7 & VNCG50, VIOD tổ chức Hội thảo chuyên đề: **VNCG50 – Doanh nghiệp cần tập trung gì trong năm 2025**. Hội thảo được diễn ra vào ngày 07/01/2025 tại TP. Hồ Chí Minh và ngày 09/01/2025 tại Hà Nội, nhằm kết nối và chia sẻ sâu hơn trong nhóm các doanh nghiệp tiềm năng và cam kết thực hành VNCG50 – **QTCT vượt trên sự tuân thủ**. Qua hội thảo, các doanh nghiệp đã có cơ hội hiểu sâu hơn những điểm cần quan tâm trong thực hành theo chuẩn Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS), đồng thời cùng chia sẻ và trao đổi thực tiễn của doanh nghiệp trong việc thực hành QTCT theo thông lệ tốt.



Hội thảo VNCG50 tại TP. Hồ Chí Minh | Ngày 07/01/2025



Hội thảo VNCG50 tại Hà Nội | Ngày 09/01/2025

DIRECTORS TALK #19: BỔ NHIỆM & ĐÁNH GIÁ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Sáng ngày 14/01/2025 tại Hà Nội, sự kiện Directors Talk #19 đã diễn ra thành công với chủ đề **“Bổ nhiệm & Đánh giá Hội đồng Quản trị”**. Sự kiện quy tụ các chuyên gia Quản trị Công ty (QTCT), thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT), và lãnh đạo doanh nghiệp cùng tham dự trực tiếp và trực tuyến, nhằm thảo luận các thực tiễn, thách thức và giải pháp về việc bổ nhiệm và đánh giá HĐQT.

Luật sư Hà Thu Thanh, Chủ tịch HĐQT VIOD, đã trình bày xu hướng QTCT từ năm 2025, nhấn mạnh vai trò thiết yếu của quy trình trên cùng tầm quan trọng của việc thành lập Ủy ban Đề cử trong nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Bên cạnh đó, Ông Vũ Quang Thịnh, Giám đốc Điều hành Dynam Capital, đã minh họa vai trò quan trọng của việc xây dựng một HĐQT đa dạng, chuyên môn hóa, và có khả năng thích ứng với những thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh hiện đại.



Luật sư Hà Thu Thanh, Chủ tịch HĐQT VIOD trình bày tại Directors Talk #19 | Ngày 14/01/2025

Đặc biệt hơn, tại sự kiện, VIOD đã chính thức ra mắt ấn phẩm phẩm **“Cẩm nang Đề cử Thành viên Hội đồng Quản trị”**. Được xây dựng dựa trên quy định hiện hành của Việt Nam, các nguyên tắc QTCT của OECD cùng các tài liệu chuyên môn, Cẩm nang Đề cử đưa ra những nguyên tắc và quy trình được áp dụng một cách phù hợp tùy theo điều kiện cụ thể của doanh nghiệp theo xu hướng thông lệ tốt vượt lên trên sự tuân thủ.



Sự kiện Directors Talk #19 tại Hà Nội | Ngày 14/01/2025

CHƯƠNG TRÌNH GẶP GỠ ĐẦU XUÂN & TIỆC TỐI CÙNG CÂU LẠC BỘ CÁC CHỦ TỊCH – CHAIR CLUB

Tối ngày 27/02/2025, **Chương trình Gặp gỡ đầu Xuân & Tiệc tối cùng Câu lạc bộ Các Chủ tịch – Chair Club** đã diễn ra thành công, đánh dấu một khởi đầu đầy hứa hẹn cho năm 2025.

Diễn giả Susanna Hasenoehrl, đại diện Văn phòng SAP khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, đã mang đến góc nhìn sắc bén về bối cảnh chuyển đổi số trong doanh nghiệp, cách tích hợp trí tuệ nhân tạo (AI), hoạch định tài nguyên doanh nghiệp và phát triển bền vững vào chiến lược kinh doanh.

Bà Hà Thu Thanh, Chủ tịch VIOD, đồng Chủ tịch Chair Club, đã giới thiệu định hướng hoạt động và các chương trình trọng điểm trong năm 2025. Các thành viên Câu lạc bộ đã cùng nhau đóng góp ý kiến về cách thức nâng cao hiệu quả hoạt động, mở rộng tầm ảnh hưởng và đề xuất các sáng kiến nhằm thúc đẩy cộng đồng doanh nghiệp phát triển bền vững.

Không chỉ là buổi gặp mặt đầu xuân, sự kiện còn tạo điều kiện để các thành viên cùng trao đổi, mở rộng kết nối và tìm kiếm cơ hội hợp tác trong tương lai. VIOD tin tưởng với sự đồng hành chặt chẽ và hỗ trợ của các thành viên Chair Club, cùng nhau, chúng ta nâng cao chất lượng mặt bằng Quản trị Công ty và ESG cho thị trường, gia tăng giá trị doanh nghiệp.



Chương trình Gặp gỡ đầu Xuân & Tiệc tối cùng Câu lạc bộ Các Chủ tịch | Ngày 27/02/2025

SỰ KIỆN KẾT NỐI VÀ TRI ÂN MẠNG LƯỚI FACIS HÀNH TRÌNH TRI THỨC VÀ KIẾN TẠO GIÁ TRỊ

Tối ngày 07/01/2025 tại TP. Hồ Chí Minh và ngày 09/01/2025 tại Hà Nội, VIOD đã cùng với Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) tổ chức **Sự kiện Kết nối và Tri ân Mạng lưới Facis**, khép lại hành trình tri thức đáng nhớ của năm 2024 và mở ra những kỳ vọng mới cho năm 2025.

Với không gian ấm cúng và thân mật, đây là dịp để VIOD bày tỏ lòng cảm ơn sâu sắc đến đội ngũ giảng viên và diễn giả, những người đã luôn đồng hành, chia sẻ tri thức, và truyền cảm hứng cho cộng đồng doanh nghiệp. Các Anh, Chị không chỉ là những người tiên phong trong lĩnh vực Quản trị Công ty (QTCT) mà còn là cầu nối giúp lan tỏa những giá trị cốt lõi về minh bạch và phát triển bền vững. Sự kiện là cơ hội để Mạng lưới Facis gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm, và cùng nhau định hình chiến lược phát triển cho năm 2025 – một năm hứa hẹn tiếp tục ghi dấu những bước tiến quan trọng trong hành trình nâng tầm QTCT tại Việt Nam.



Sự kiện kết nối và tri ân Facis tại TP. Hồ Chí Minh | Ngày 07/01/2025



Sự kiện kết nối và tri ân Facis tại Hà Nội | Ngày 09/01/2025

SỰ KIỆN SẮP TỚI

	Chương trình/Sự kiện		Thời gian	Địa điểm
Các chương trình đào tạo	Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị (DCP)	DCP31	20-22/03/2025	TP. Hồ Chí Minh: Pullman Hotel Saigon
		DCP32	17-19/04/2025	Hà Nội
		DCP33 Song ngữ (Anh - Việt)	15-17/05/2025	TP. Hồ Chí Minh
	Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty (CSMP)	CSMP7	13-14/03/2025	TP. Hồ Chí Minh: Rex Hotel Saigon
		CSMP8	29-30/05/2025	Hà Nội
	Chuyên sâu về Ủy ban Kiểm toán (ACMP)	ACMP8	24-25/04/2025	TP. Hồ Chí Minh
Các hội thảo chuyên đề, sự kiện kết nối	Hội thảo Directors Talk (DT)	DT20 Hành động chống biến đổi khí hậu tiên phong tại Đông Nam Á: Phát hiện từ sáng kiến của Client Earth	21/03/2025	TP. Hồ Chí Minh: Văn phòng Deloitte
		DT21	18/04/2025	Hà Nội
		DT22	16/05/2025	TP. Hồ Chí Minh
	Sự kiện Kết nối Mạng lưới Thành viên (IMP Member Networking)	IMP Member Networking Tháng 03/2025	21/03/2025	TP. Hồ Chí Minh: Pullman Hotel Saigon
		IMP Member Networking Tháng 04/2025	18/04/2025	Hà Nội
		IMP Member Networking Tháng 05/2025	16/05/2025	TP. Hồ Chí Minh

Scan để cập nhật thêm thông tin về các sự kiện sắp tới của VIOD:



PHẦN I

**THÚC ĐẨY ĐA DẠNG GIỚI
TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ:
TẠI SAO QUAN TRỌNG?**

01

LỢI ÍCH KINH DOANH CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ ĐA DẠNG GIỚI

“ Các công ty bỏ qua một nửa dân số thế giới sẽ bỏ qua một nửa tài năng của thế giới. Để cạnh tranh hiệu quả, chúng ta cần phản ánh sự đa dạng của thế giới nơi chúng ta và khách hàng của mình đang sống và làm việc

– Sheila Penrose Fotolia,
Chủ tịch HĐQT Jones Lang LaSalle

Báo cáo Đa dạng giới trong Hội đồng Quản trị (HĐQT) tại Khu vực ASEAN năm 2019 của IFC cho thấy các công ty có tỷ lệ phụ nữ trong HĐQT cao hơn thường có hiệu suất tài chính cao hơn, được

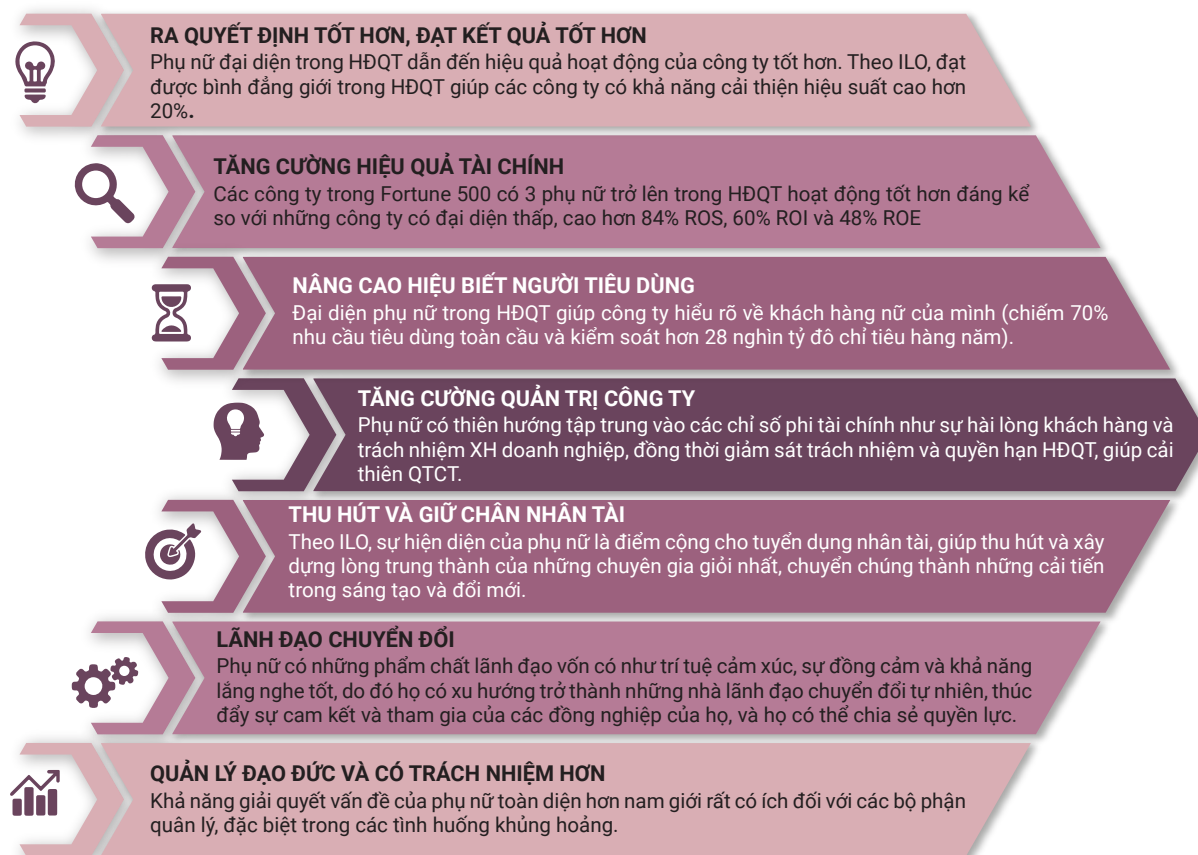
đo lường thông qua cả ROA (tỷ suất lợi nhuận trên tài sản) và ROE (tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu). Trung bình, các công ty ASEAN có HĐQT với hơn 30% thành viên là phụ nữ có ROA trung bình là 3,8%, so với 2,4% ở các công ty không có phụ nữ trong HĐQT. Tương tự, các công ty có hơn 30% thành viên HĐQT là phụ nữ có ROE trung bình là 6,2%, so với 4,2% tại các công ty không có phụ nữ trong HĐQT. Một phân tích của Credit Suisse chỉ ra rằng các công ty có ít nhất một thành viên HĐQT là phụ nữ đã mang lại lợi nhuận gộp cho các nhà đầu tư cao hơn các công ty có toàn bộ thành viên HĐQT là nam giới 3,5% mỗi năm kể từ năm 2005.



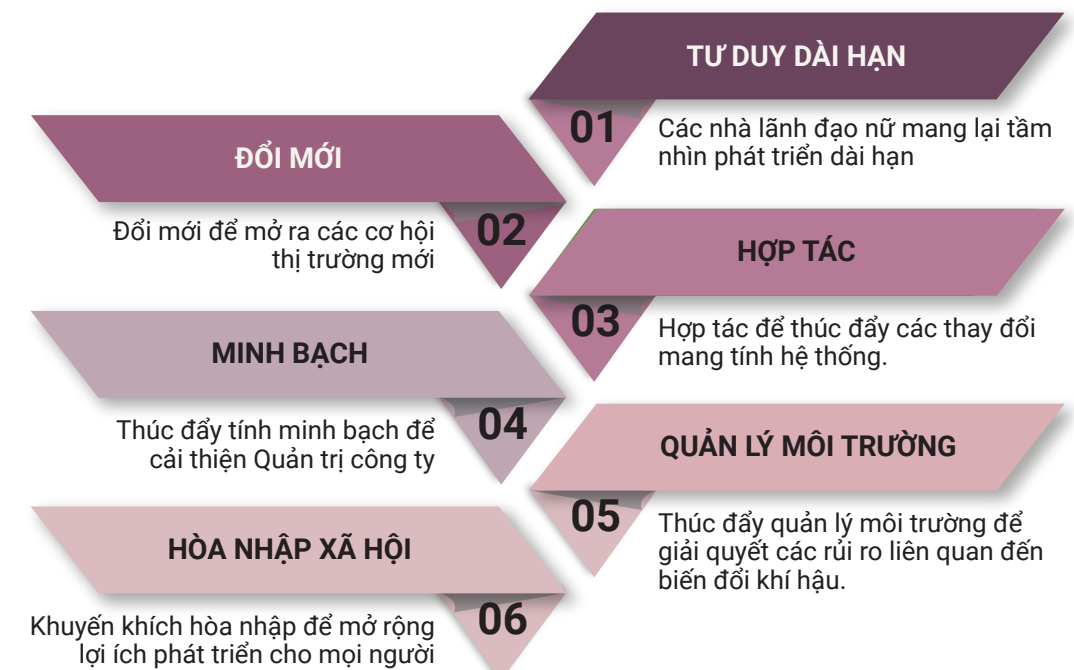
HĐQT có tỷ lệ thành viên là phụ nữ cao cũng có thể mang lại nhiều lợi ích khác cho công ty, bao gồm sự đa dạng trong việc đưa ra quyết định, quản trị công ty tốt hơn, nâng cao hiểu biết người tiêu dùng, thu hút và giữ chân nhân tài, quản lý đạo đức và có trách nhiệm hơn, cũng như tạo ra một môi trường làm việc minh bạch hơn và cải thiện

hơn việc thực hiện các tiêu chuẩn Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG).

Đáng chú ý, các HĐQT nhiều nữ có xu hướng đạt được sáu năng lực then chốt của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu toàn cầu sau.



Nguồn: Nghiên cứu của Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)



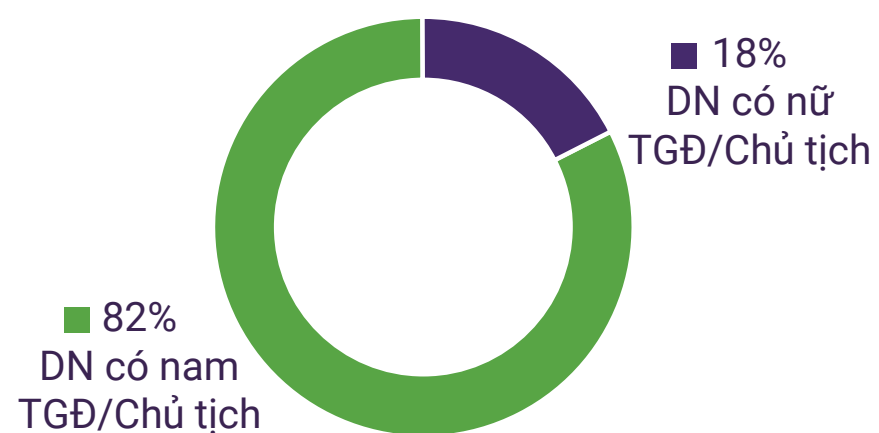
Nguồn: Nghiên cứu của Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)

Tài liệu tham khảo:

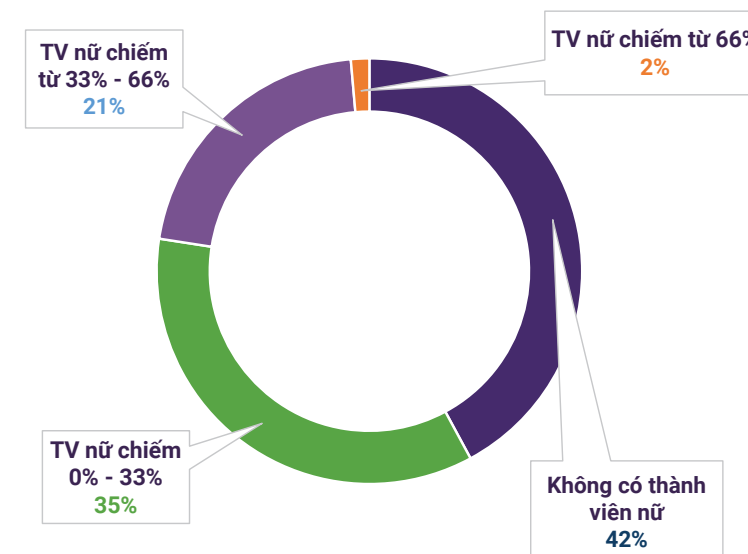
IFC (2019). Đa Dạng Giới trong Hội đồng Quản trị tại Khu vực ASEAN.

TÌNH HÌNH ĐA DẠNG GIỚI TRUNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT TẠI VIỆT NAM

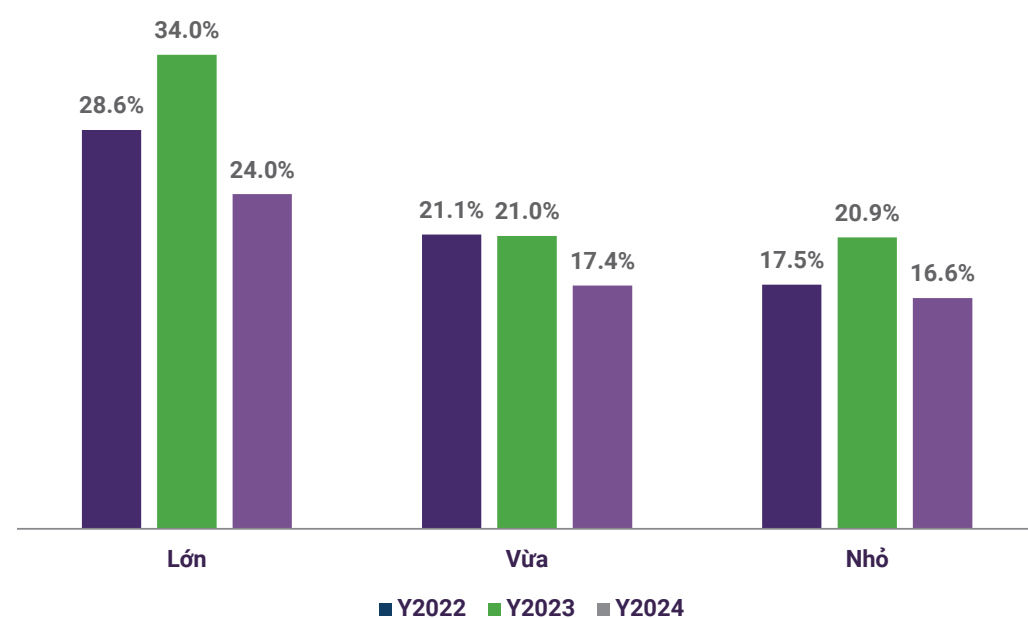
Giới tính TGD/Chủ tịch năm 2024



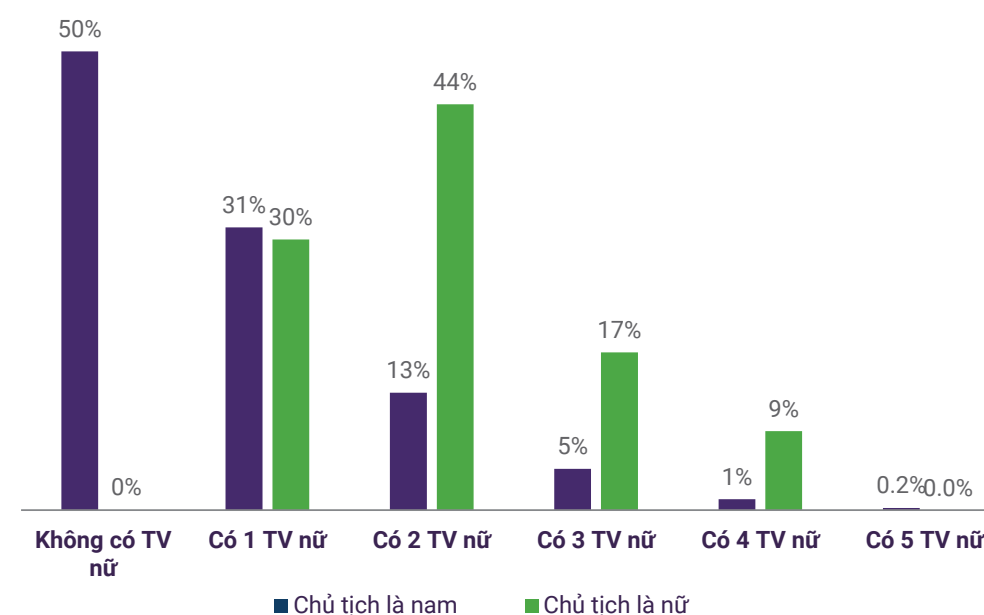
Tỷ lệ doanh nghiệp có thành viên nữ trong HĐQT năm 2024



Tỷ lệ doanh nghiệp có thành viên nữ trong HĐQT năm 2024



Tỷ lệ doanh nghiệp có thành viên nữ trong HĐQT năm 2024



02

PHỤ NỮ TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ: TIẾN BỘ VÀ RÀO CẢN

Bình đẳng giới trong Hội đồng Quản trị sẽ khó đạt được nếu không có sự tập trung và hành động quyết liệt hơn

Lợi ích kinh doanh của sự đa dạng từ lâu đã được khẳng định. Các công ty có Hội đồng Quản trị (HĐQT) đa dạng hơn đã chứng minh rằng họ có xu hướng đạt hiệu quả tài chính cao hơn.^[1] Hơn nữa, những tổ chức có sự đa dạng giới toàn diện – từ Ban Điều hành cấp cao, thành viên HĐQT, đến quản lý và nhân viên – thường đạt hiệu suất vượt trội hơn so với những tổ chức kém đa dạng về giới.^[2]

Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra là: Với sự hiện diện vẫn còn thấp của phụ nữ trong các HĐQT trên toàn cầu, tại sao các tổ chức và nhà đầu tư chưa có nhiều hành động hơn để tận dụng những lợi ích mà sự đa dạng trong HĐQT mang lại?

Ấn bản thứ tám của báo cáo “*Phụ nữ trong phòng họp HĐQT: Góc nhìn toàn cầu*” của Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte cho thấy phụ nữ chỉ chiếm chưa đến một phần tư số ghế trong HĐQT trên toàn thế giới (23,3% vào năm 2023).

Những nỗ lực không ngừng từ nhiều bên hữu quan đã mang lại một số kết quả tích cực trong việc hướng tới bình đẳng giới: Kể từ năm 2022, số lượng phụ nữ trong HĐQT đã tăng 3,6%, và thời gian dự kiến để đạt được bình đẳng giới đã giảm đi bảy năm (Hình 1).

Tuy nhiên, bất chấp nhiều sáng kiến trên toàn cầu nhằm gia tăng số lượng phụ nữ trong HĐQT, tiến trình này vẫn diễn ra quá chậm. Nếu tốc độ này tiếp tục duy trì, khả năng đạt được bình đẳng giới

trong HĐQT trước năm 2038 là rất thấp – thậm chí có thể muộn hơn. Đặc biệt, vẫn chưa có lộ trình rõ ràng để đạt được bình đẳng giới ở vị trí Chủ tịch HĐQT.

Để bình đẳng giới trở thành hiện thực, các bên hữu quan cần chú trọng nhiều hơn và có những hành động thiết thực nhằm giúp HĐQT phản ánh đúng thực tế xã hội mà doanh nghiệp đang hoạt động. Đồng thời, bản thân các HĐQT cũng cần chủ động đặt ra những câu hỏi quan trọng và thực hiện các biện pháp cụ thể để thúc đẩy thay đổi.

Hành động của chính phủ đã có tác động đáng kể đối với tỷ lệ nữ giới trong HĐQT

Một điều rõ ràng là các chính sách của chính phủ đang mang lại hiệu quả. Trong sáu quốc gia có tỷ lệ nữ giới trong HĐQT cao nhất trong nghiên cứu của Deloitte, năm quốc gia đã áp dụng các quy định bắt buộc về hạn ngạch giới, với tỷ lệ dao động từ khoảng 33% (Bỉ và Hà Lan) đến 40% (Pháp, Na Uy và Ý). Tại Vương quốc Anh, các sáng kiến như Davies Review^[3] (2011–2015) và Hampton-Alexander Review^[4] (2016–2020) thông qua việc sử dụng các mục tiêu đã mang lại kết quả rõ rệt: phụ nữ chiếm hơn 40% số ghế trong HĐQT của FTSE100^[5] và hơn 34% tổng số ghế HĐQT được khảo sát. Tại Úc, mặc dù không có quy định bắt buộc, nhưng các mục tiêu tự nguyện và yêu cầu công bố thông tin^[6] đã giúp tỷ lệ nữ giới trong HĐQT tăng hơn gấp đôi, từ 15% năm 2014 lên 34%. Tuy nhiên, bối cảnh chính trị hiện nay tại một số quốc gia có thể làm suy giảm động lực thúc đẩy các sáng kiến về đa dạng, công bằng và bao trùm (DEI), đặt ra thách thức đối với tiến trình đạt được bình đẳng giới.

Lo ngại rằng hạn ngạch giới gây ra hiện tượng “quá tải” có thể không chính xác

Một số ý kiến chỉ trích việc áp dụng hạn ngạch giới và mục tiêu tỷ lệ nữ giới trong HĐQT vì lo ngại rằng một nhóm nhỏ phụ nữ sẽ được mời tham gia nhiều HĐQT khác nhau, dẫn đến tình trạng “quá tải” (*overboarding*) do nắm giữ quá nhiều vị trí cùng lúc^[7]. Để đánh giá vấn đề này, vào năm 2014, Deloitte Toàn cầu đã phát triển *chỉ số stretch factor*, một công cụ đo lường số ghế trung bình mà một cá nhân nắm giữ trong HĐQT tại một thị trường cụ thể. Chỉ số này càng cao, một cá nhân càng nắm giữ nhiều ghế trong HĐQT. Năm nay, chỉ số này không thay đổi, vẫn ở mức 1,30 đối với nữ và 1,17 đối với nam trên toàn cầu.

Mặc dù không có một con số cụ thể nào quy định số lượng ghế mà một thành viên HĐQT nên nắm giữ, nhưng dữ liệu ở cấp khu vực cho thấy rằng việc thúc đẩy đa dạng giới trong HĐQT không dẫn đến tình trạng “quá tải” như một số người lo ngại. Trong số 20 quốc gia có chỉ số stretch factor cao nhất đối với nữ giới, chỉ có bốn quốc gia áp dụng quy định hạn ngạch giới bắt buộc đối với các công ty niêm yết. Tại Na Uy, quốc gia đầu tiên thực thi hạn ngạch giới trong HĐQT, chỉ số stretch factor đã giảm dần từ 1,15 vào năm 2014 xuống chỉ còn 1,04, thấp hơn đáng kể so với mức trung bình toàn cầu. Mặc dù vẫn có sự khác biệt giữa các khu vực, những lo ngại ban đầu về việc phụ nữ đảm nhiệm quá nhiều ghế trong HĐQT đã không trở thành hiện thực.

Chính sách biểu quyết của nhà đầu tư cũng đang thúc đẩy thay đổi

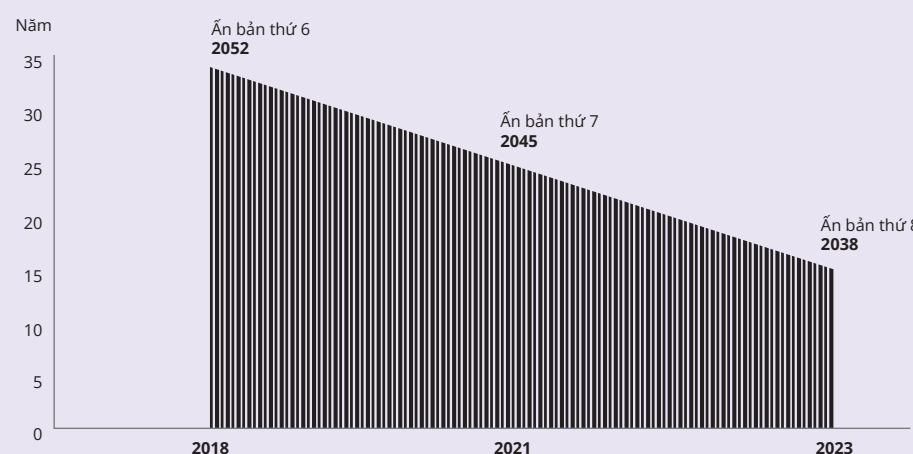
Hành động từ phía chính phủ thôi là không đủ để đạt được bình đẳng giới trong HĐQT. Nhà đầu tư cần duy trì sự giám sát chặt chẽ và đặt ra những kỳ vọng rõ ràng về đa dạng giới, bất chấp những biến động trong bối cảnh chính trị và sự cạnh tranh của nhiều vấn đề khác thu hút sự quan tâm của họ.

Khi xem xét các chính sách biểu quyết của hơn 100 nhà đầu tư lớn, Deloitte Toàn cầu^[8] nhận thấy

Hình 1

Khi nào có thể đạt được bình đẳng giới?

Chuỗi báo cáo Phụ nữ trong phòng họp HĐQT, theo từng ấn bản và năm công bố



Nguồn: Phân tích của Deloitte toàn cầu

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

[1] Credit Suisse, “Báo cáo Credit Suisse Gender 3000: Phụ nữ chiếm gần một phần tư số ghế trong HĐQT trên toàn cầu,” Thông cáo báo chí, ngày 28 tháng 09 năm 2021.

[2] Morgan Stanley, “Sự đa dạng giới tiếp tục mang lại lợi ích tài chính,” ngày 07 tháng 03 năm 2023

[3] Financial Times Stock Exchange (FTSE) Women Leaders, “Báo cáo Davies Review 2011–2015,” truy cập ngày 28 tháng 02 năm 2024.

[4] FTSE Women Leaders, “Báo cáo Hampton-Alexander Review 2016–2020,” truy cập ngày 28 tháng 02 năm 2024.

[5] FTSE Women Leaders, *Báo cáo FTSE Women Leaders: Đạt được cân bằng giới*, tháng 02 năm 2024.

[6] HĐQT Công ty ASX, *Nguyên tắc và khuyến nghị về Quản trị Công ty*, ấn bản lần thứ 4, tháng 02 năm 2019; Viện Thành viên HĐQT Úc, *30% vào năm 2018: Báo cáo tiến độ đa dạng giới*, năm 2018.

[7] Alina Dizik, “Liệu hạn ngạch giới trong HĐQT có giúp phụ nữ thăng tiến?,” *Chicago Booth Review*, ngày 15 tháng 06 năm 2015.

[8] Deloitte, “Những xu hướng chính trong chính sách biểu quyết của nhà đầu tư trong mùa Đại hội đồng cổ đông thường niên (AGM) năm 2022,” truy cập ngày 28 tháng 02 năm 2024.

rằng hai phần ba các nhà đầu tư tổ chức tại Vương quốc Anh và Hoa Kỳ có chính sách biểu quyết đặt mục tiêu về đa dạng giới. Những chính sách này đang tạo ra động lực đáng kể tại một số thị trường. Tại Vương quốc Anh, tỷ lệ phụ nữ được bổ nhiệm vào HĐQT FTSE100 đạt 47% vào năm 2023, tăng mạnh so với mức 30% vào năm 2017^[9]. Tại Hoa Kỳ, trong năm 2023, 38% số thành viên HĐQT mới trong Russell 3000 là phụ nữ.^[10] Tuy nhiên, những thay đổi tinh tế trong cách diễn đạt các chính sách biểu quyết gần đây có thể cho thấy kỳ vọng của nhà đầu tư đối với DEI đang suy giảm. Điều quan trọng là các nhà đầu tư cần giữ lập trường rõ ràng về DEI trong các công ty mà họ rót vốn. Việc cải thiện liên tục trong mô hình bổ nhiệm là yếu tố then chốt để thay đổi cân cân giới trong HĐQT. Nếu nam giới vẫn tiếp tục chiếm đa số số ghế hiện có và giữ phần lớn số ghế mới, bình đẳng giới sẽ vẫn chỉ là một mục tiêu xa vời.

Những bước tiến đáng kể: Trên toàn cầu, đặc biệt là ở châu Âu, ngày càng có nhiều phụ nữ đảm nhiệm vị trí Chủ tịch các Ủy ban trong HĐQT

Mặc dù chưa có quốc gia nào trong nghiên cứu đạt tỷ lệ 45% phụ nữ trong HĐQT, nhưng ở một số nước, phụ nữ đã nắm giữ đa số các vị trí trong Ủy ban HĐQT hoặc giữ vai trò Chủ tịch Ủy ban (Hình 2), đặc biệt là tại Ý và Pháp.

Hơn 40% các vị trí Chủ tịch Ủy ban Thù lao, Lương thưởng tại châu Âu do phụ nữ đảm nhiệm. So sánh với Hoa Kỳ, sự khác biệt là rất rõ rệt. Tại Vương quốc Anh, Ý, Pháp, và Ai-len, phụ nữ chiếm đa số các vị trí Chủ tịch Ủy ban Thù lao, Lương thưởng. Riêng tại Vương quốc Anh, tỷ lệ này lên đến gần 60%, trong khi tại Hoa Kỳ chỉ đạt 27%.

Mặc dù đây là một tín hiệu tích cực, nhưng vẫn cần có nhiều tiến bộ hơn nữa để biến các vai trò

Chủ tịch Ủy ban thành bước đệm giúp phụ nữ vươn lên vị trí Chủ tịch HĐQT.

Trong các vị trí Chủ tịch HĐQT và Tổng Giám đốc (CEO), rào cản vô hình dường như không thể phá vỡ

Mặc dù hạn ngạch giới và mục tiêu đa dạng đã giúp thúc đẩy sự tham gia của phụ nữ trong HĐQT, nhưng chúng dường như không có tác động tương tự đối với các vị trí Chủ tịch HĐQT và CEO. Một thực tế đáng ngạc nhiên là trong số bảy quốc gia có tỷ lệ nữ Chủ tịch HĐQT cao nhất, có đến năm nước không áp dụng hạn ngạch giới. Thậm chí, trong số 20 quốc gia có nhiều nữ CEO nhất, 17 quốc gia cũng không có quy định về hạn ngạch.

Trên toàn cầu, tỷ lệ phụ nữ giữ vai trò Chủ tịch HĐQT thấp hơn gần ba lần so với tỷ lệ phụ nữ trong HĐQT, chỉ đạt 8,4%. Ngay cả ở những quốc gia đã thực hiện hạn ngạch giới, con số này vẫn còn rất thấp. Chẳng hạn, Na Uy và Pháp, hai quốc gia tiên phong áp dụng hạn ngạch giới vào năm 2005 và 2010, hiện đang tiến gần đến bình đẳng giới trong HĐQT, nhưng chưa đến 13% nữ thành viên HĐQT tại đây được bổ nhiệm làm Chủ tịch HĐQT. Tại Đức và Thụy Sĩ, nơi quy định hạn ngạch giới mới được áp dụng gần đây, tỷ lệ nữ Chủ tịch HĐQT chỉ dưới 5%.

Khi xét đến các vị trí điều hành cao nhất, tỷ lệ nữ giới thậm chí còn thấp hơn. Theo nghiên cứu của Deloitte, chỉ 6% CEO trên toàn thế giới là phụ nữ, chỉ tăng 1% so với báo cáo trước đó. Tại 13 quốc gia trong mẫu khảo sát, tỷ lệ nữ CEO chiếm chưa đến 3%. Với tốc độ thay đổi hiện nay, phải đến năm 2111 – tức gần 90 năm nữa – mới có thể đạt được bình đẳng giới ở vị trí CEO trên toàn cầu.

Do nhiều công ty có xu hướng tuyển chọn thành viên HĐQT từ những người đã có kinh nghiệm CEO, những con số này đặt ra thách thức lớn đối với sự phát triển của đội ngũ lãnh đạo đa dạng kể cận trong tương lai. Các công ty cần mở rộng tiêu chí lựa chọn lãnh đạo để đa dạng hóa HĐQT, đồng thời lấp đầy những khoảng trống kỹ năng quan trọng. Hina Nagarajan, CEO của United Spirits Limited (Diageo Ấn Độ) và thành viên Ban Điều hành Toàn cầu của Diageo PLC, và thành

viên HĐQT của BP PLC, chia sẻ:^[11] “Trong một thế giới mà người tiêu dùng đang thay đổi nhanh chóng, chúng ta cần xem xét khả năng kết nối với khách hàng, sự am hiểu về công nghệ số và những kỹ năng khác ngoài kinh nghiệm trong HĐQT. Chúng ta cần có bước nhảy vọt trong việc tìm kiếm những kỹ năng phù hợp, bất kể tuổi tác hay kinh nghiệm trước đó. Tôi nghĩ rằng HĐQT cần xem xét lại toàn bộ chiến lược tuyển dụng của mình.”

Nam giới giữ vai trò Chủ tịch HĐQT cũng đang tạo ra sự khác biệt. Năm 2016, nghiên cứu cho thấy rằng các công ty có Chủ tịch HĐQT hoặc CEO là nữ có HĐQT đa dạng gần gấp đôi về giới (~29% nữ giới trong HĐQT) so với các công ty có Chủ tịch HĐQT hoặc CEO là nam giới (~15% nữ giới trong HĐQT). Tuy nhiên, ngày nay, khoảng cách này mặc dù vẫn tồn tại, nhưng đang dần thu hẹp. Các công ty có nữ Chủ tịch HĐQT hiện chỉ đa dạng hơn 1,4 lần so với các công ty có Chủ tịch HĐQT là nam (32,9% so với 22,9%). Sự khác biệt cũng tương tự khi so sánh nữ CEO và nam CEO, với tỷ lệ 35,3% phụ nữ trong HĐQT tại công ty do nữ CEO lãnh đạo so với 23,0% tại công ty do nam CEO lãnh đạo.

Mặc dù vẫn còn nhiều việc phải làm, những bước tiến đang diễn ra, và sự thay đổi là hoàn toàn có thể – bất kể giới tính của người lãnh đạo.

Ngành dịch vụ tài chính đang làm đúng điều gì?

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng trong 30 quốc gia được phân tích, ngành dịch vụ tài chính là ngành có mức độ đa dạng giới cao nhất hoặc đứng thứ hai trong thị trường đó – gần gấp đôi so với ngành có tỷ lệ cao tiếp theo.

Vậy tại sao ngành dịch vụ tài chính lại dẫn đầu về đa dạng giới tại nhiều thị trường như vậy? Nghiên cứu của Deloitte US về ngành này có thể cung cấp một số manh mối. Trong thập kỷ qua, số lượng phụ nữ được bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo cấp cao (C-suite) trong ngành dịch vụ tài chính nhiều hơn nam giới.^[12] Khi mức độ đa dạng giới trong

Hình 2

Những bước tiến đáng kể: Trên toàn cầu, đặc biệt là ở châu Âu, ngày càng có nhiều phụ nữ đảm nhiệm vị trí Chủ tịch các Ủy ban trong HĐQT

Quốc gia nơi mà các tổ chức có đa số phụ nữ giữ vai trò Chủ tịch Ủy ban, theo loại Ủy ban

	Ủy ban Kiểm toán	Ủy ban Quản trị	Ủy ban Đề cử	Ủy ban Thù lao, Lương thưởng	Ủy ban Rủi ro
Bỉ	51%				51%
Pháp		53%	57%	55%	50%
Ý	52%	54%		57%	60%
Ai-len				51%	
New Zealand	53%				57%
Na Uy	53%				
Vương quốc Anh				59%	

Nguồn: Phân tích của Deloitte toàn cầu

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

[9] FTSE Women Leaders, Báo cáo FTSE Women Leaders Review.

[10] 50/50 Women on Boards, Chỉ số đa dạng giới trong HĐQT: Báo cáo Quý IV năm 2023, truy cập ngày 28 tháng 02 năm 2024.

[11] Xem trang 21 trong báo cáo đầy đủ.

[12] Alison Rogish, Neda Shemluck, Samia Hazuria và Patty Danielecki, “Thúc đẩy lãnh đạo nữ trong ngành dịch vụ tài chính, cập nhật 2023: Đánh giá toàn cầu,” Deloitte Insights, ngày 08 tháng 06 năm 2023.

HĐQT của các công ty tài chính cũng gia tăng trong khoảng thời gian đó, một chu kỳ tích cực có thể đang diễn ra trong toàn ngành.

Trong 05 năm qua, phụ nữ cũng đang gia nhập C-suite trong ngành dịch vụ tài chính thông qua các vị trí lãnh đạo phi truyền thống^[13] với tốc độ nhanh gấp ba lần so với các vai trò lãnh đạo truyền thống^[14]. Nghiên cứu cũng xác định một “hiệu ứng số nhân”: Mỗi phụ nữ được bổ nhiệm vào C-suite trong ngành dịch vụ tài chính có tác động tích cực và có thể đo lường được đối với số lượng phụ nữ đảm nhiệm các vị trí quản lý cấp cao ngay dưới cấp C-suite.

Tuy nhiên, tốc độ tiến triển hiện tại có thể không bền vững: Tốc độ tăng trưởng về sự hiện diện của phụ nữ trong các vai trò lãnh đạo cấp cao và vị trí kế cận đang chậm hơn so với tốc độ gia tăng ở cấp C-suite. Điều này cho thấy rằng nguồn lực lãnh đạo nữ trong tương lai có thể suy giảm trong những năm tới. Vì vậy, các tổ chức trong ngành dịch vụ tài chính và các lĩnh vực khác cần nỗ lực gấp đôi để xây dựng hệ thống nhân sự kế nhiệm cho lãnh đạo nữ, nhằm đảm bảo sự tiến bộ đạt được không chỉ được duy trì mà còn tiếp tục phát triển trong tương lai.

HĐQT là tác nhân thay đổi quan trọng

Ngày nay, chương trình nghị sự của các HĐQT ngày càng trở nên dày đặc, và nhiều thách thức và lĩnh vực mới mà họ cần theo dõi. Khi các tổ chức hướng đến việc xây dựng một HĐQT và C-suite cân bằng và công bằng hơn, với sự đa dạng thực sự trong tư duy, các thành viên HĐQT cần duy trì trọng tâm vào bình đẳng giới để tiếp tục thúc đẩy sự tiến bộ. Dưới đây là một số khuyến nghị quan trọng để HĐQT đánh giá xem bản thân họ và Ban

Điều hành có đang thực hiện đủ các thay đổi cần thiết không:

- **Không nên chỉ lựa chọn ứng viên dựa trên hồ sơ kinh nghiệm truyền thống.** Chúng ta có đang có sự kết hợp đúng đắn giữa kinh nghiệm, kỹ năng và xuất thân để giúp doanh nghiệp thành công trước những thách thức phức tạp hiện nay không? HĐQT có đang quá “an toàn” khi lựa chọn ứng viên cho HĐQT hoặc C-suite không? Chúng ta có đang quá tập trung vào việc tìm kiếm các ứng viên có kinh nghiệm CEO trước đây, hay sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tìm ra những lãnh đạo tiềm năng cho tương lai? Việc nhấn mạnh quá mức vào kinh nghiệm điều hành hoặc HĐQT trước đây có vô tình loại bỏ nhiều ứng viên nữ tài năng hay không?

- **Tìm kiếm những cách tiếp cận sáng tạo để xây dựng kinh nghiệm quản trị.** HĐQT và Ban Điều hành có thể áp dụng những giải pháp sáng tạo nào để tạo thêm cơ hội cho phụ nữ tích lũy kinh nghiệm quản trị? Chúng ta có cân nhắc đưa những ứng viên tiềm năng vào HĐQT của các công ty con hoặc các tổ chức khác để xây dựng nguồn nhân sự không chỉ cho HĐQT và C-suite của chính mình mà còn cho cả thị trường rộng lớn hơn không?
- **Liên tục xem xét dữ liệu nhân sự và đánh giá tiến độ.** Chúng ta có dành đủ thời gian để phân tích dữ liệu và kết quả hiện tại không? Tốc độ bổ nhiệm phụ nữ vào C-suite có đủ nhanh không? Nguồn nhân lực kế nhiệm của chúng ta có đang phát triển phụ nữ với tỷ lệ ngang

bằng nam giới không? Chúng ta có đang mất đi các lãnh đạo nữ ở những thời điểm quan trọng trong lộ trình thăng tiến của họ không?

Những nỗ lực trên chỉ là bước khởi đầu, và HĐQT không thể làm điều này một mình. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp ở mọi thị trường cần cam kết hợp tác, chia sẻ những thách thức cũng như thành công, dám đặt ra những câu hỏi khó, và chủ động đóng góp vào việc rút ngắn thời gian đạt được bình đẳng giới trong HĐQT và C-suite trên toàn cầu.

Tài liệu tham khảo:

Marks, A., Edelman, K., & Tracey, K., ngày 06 tháng 03 năm 2024. Phụ nữ trong phòng họp Hội đồng Quản trị: Góc nhìn toàn cầu. Deloitte Insights.

[13] Các vai trò được phân loại là phi truyền thống hoặc mới nổi là những vị trí thường báo cáo cho một vai trò cấp C-suite khác hoặc được tạo ra trong hai thập kỷ qua, chẳng hạn như Giám đốc Kỹ thuật số (Chief Digital Officer), Giám đốc Đa dạng và Hòa nhập (Chief Diversity and Inclusion Officer) hoặc Giám đốc Phát triển Bền vững (Chief Sustainability Officer).

[14] Mặc dù tên gọi chức danh có thể khác nhau giữa các tổ chức và khu vực, nhưng các vai trò truyền thống là những vị trí thường báo cáo trực tiếp cho CEO hoặc HĐQT, chẳng hạn như Giám đốc Tài chính (Chief Financial Officer), Giám đốc Marketing (Chief Marketing Officer) hoặc Giám đốc Vận hành (Chief Operating Officer).



PHẦN II

**TƯƠNG LAI CỦA ĐA DẠNG,
CÔNG BẰNG VÀ BAO TRÙM:
XU HƯỚNG, THÁCH THỨC
VÀ VAI TRÒ CỦA
HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**



01

XU HƯỚNG ĐA DẠNG, CÔNG BẰNG VÀ BAO TRÙM NĂM 2025: MỞ RỘNG ĐA DẠNG NƠI LÀM VIỆC VƯỢT TRÊN ĐA DẠNG GIỚI

Đa dạng, công bằng, và bao trùm (DEI) là yếu tố cốt lõi định hình doanh nghiệp toàn cầu. Bước vào năm 2025, các công ty ngày càng ưu tiên các chiến lược DEI khi họ nhận ra rằng đội ngũ nhân sự đa dạng và hòa nhập không chỉ thúc đẩy đổi mới và khả năng thích ứng mà còn góp phần tăng trưởng tài chính và củng cố uy tín thương hiệu. Trước nhu cầu ngày càng gia tăng từ ứng viên tiềm năng, các chiến lược DEI đang phát triển với tốc độ nhanh hơn và mức độ phức tạp cao hơn nhằm đáp ứng kỳ vọng của thị trường lao động hiện đại.

Bài viết này tổng hợp những số liệu mới nhất về DEI và các xu hướng quan trọng trong năm 2025, nêu bật những tiến bộ mà các tổ chức đã đạt được cũng như những thách thức vẫn còn tồn tại. Dù

DEI đã có những bước phát triển đáng kể trong những năm gần đây, nhưng vẫn còn nhiều lĩnh vực cần tiếp tục cải thiện ở phạm vi toàn cầu. Liên đoàn Quảng cáo Thế giới (World Federation of Advertising) đã thực hiện cuộc khảo sát DEI toàn cầu, thu thập phản hồi từ 91 quốc gia. Trong số những người tham gia khảo sát, 50% cho rằng môi trường làm việc đã trở nên đa dạng, công bằng, và bao trùm hơn kể từ năm 2021. Kết quả này cho thấy sự chênh lệch lớn trong việc thực hiện DEI giữa các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Đây là vấn đề mà nhiều tổ chức đang tìm cách giải quyết thông qua các biện pháp tuân thủ DEI, nhằm đảm bảo sự đa dạng và công bằng được thực hiện một cách nhất quán và hiệu quả hơn.



Toàn cầu hoá các tiêu chuẩn DEI:

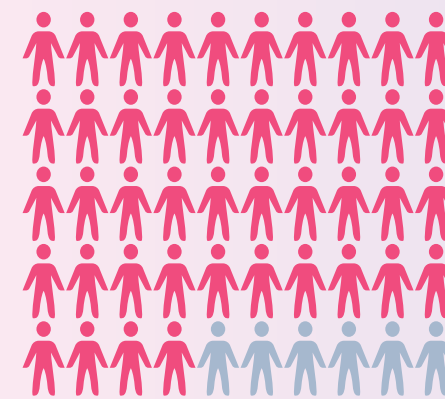
Nhiều khu vực trên thế giới đang triển khai các biện pháp tuân thủ DEI nhằm đảm bảo đối xử công bằng và tăng cường đại diện đa dạng tại nơi làm việc. Liên minh Châu Âu (EU) đã ban hành các chỉ thị yêu cầu cân bằng giới trong Hội đồng Quản

trị (HĐQT) và minh bạch trong tiền lương để giảm chênh lệch thu nhập giữa nam và nữ. Vương quốc Anh đã thực thi Đạo luật Bình đẳng (Equality Act), yêu cầu các tổ chức có trên 250 nhân viên phải báo cáo dữ liệu về chênh lệch tiền lương theo giới hàng năm. Tại Hoa Kỳ, Ủy ban Cơ hội Việc làm

Bình đẳng (EEOC) thực thi các luật chống phân biệt đối xử, đồng thời yêu cầu các nhà thầu liên bang phải đáp ứng các mục tiêu hành động khẳng định (affirmative action targets). Những biện pháp này phản ánh xu hướng toàn cầu hướng tới trách nhiệm giải trình cao hơn, minh bạch hơn và thúc đẩy công bằng trong thị trường lao động quốc tế.

DEI trong hoạt động kinh doanh:

Các sáng kiến DEI không chỉ là một yêu cầu đạo đức mà còn là một động lực chiến lược thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh. Dữ liệu cho thấy các công ty có đội ngũ nhân sự đa dạng có khả năng thâm nhập thị trường mới cao hơn 70%, cho thấy mối



89% số người được khảo sát bởi Forbes cho rằng đa dạng thể hệ là một yếu tố tích cực tại nơi làm việc, với **87%** thừa nhận rằng học hỏi giữa các thế hệ giúp nâng cao trải nghiệm công việc của họ.



liên hệ chặt chẽ giữa tính bao trùm và khả năng mở rộng thị trường (Edume). Điều này cũng được phản ánh qua 96% lãnh đạo doanh nghiệp được khảo sát bởi Edume, những người tin rằng đào tạo tập trung vào DEI có thể tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp châu Âu vẫn chưa thực sự cam kết mạnh mẽ với các sáng kiến DEI và đang tụt lại phía sau. Chỉ số DEI trung bình tại khu vực này chỉ đạt 5,69 trên 10. Trong đó, Thụy Sĩ có điểm số cao nhất với mức trung bình 6,0 (EY).

Xu hướng DEI năm 2025:

Đa dạng giới tính, chủng tộc và sắc tộc:

Các sáng kiến DEI nhằm thúc đẩy đa dạng giới tính, chủng tộc và sắc tộc đã đạt được nhiều tiến bộ trong những năm gần đây, nhưng vẫn còn nhiều lĩnh vực cần cải thiện. Nghiên cứu của Deloitte về các thành viên HĐQT trong danh sách Fortune 500 cho thấy rằng trong thập kỷ qua, tỷ lệ phụ nữ và những người đến từ các nhóm chủng tộc và sắc tộc thiểu số trong HĐQT đã tăng 67%. Mặc dù đây

là một tín hiệu tích cực, nhưng vẫn có đến 55,3% số ghế trong HĐQT Fortune 500 vẫn thuộc về nam giới da trắng. Dự báo đến năm 2060, người Mỹ gốc Tây Ban Nha sẽ chiếm gần 30% dân số Hoa Kỳ, nhưng hiện tại họ chỉ nắm giữ dưới 5% số ghế trong hội HĐQT các doanh nghiệp.

Sự đa dạng không chỉ quan trọng khi gia nhập doanh nghiệp, mà còn ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến của nhân sự. 43% nhân viên từ các nhóm sắc tộc và văn hóa thiểu số bày tỏ lo ngại về cơ hội phát triển nghề nghiệp của họ (EY). Chỉ 34% quản lý tại châu Âu thuộc các nhóm thiểu số (EY). Một đội ngũ lãnh đạo đa dạng mang lại nhiều lợi ích. Các công ty có đội ngũ điều hành thuộc nhóm 25% đa dạng giới hàng đầu có lợi nhuận cao hơn 25% so với những công ty trong nhóm thấp nhất về đa dạng giới (McKinsey).

Đa dạng thế hệ:

Khi thị trường lao động thay đổi, đa dạng thế hệ đang trở thành một lợi thế chiến lược cho doanh nghiệp. Gen Z (1997-2012) là thế hệ đa



dạng chủng tộc nhất từ trước đến nay, mang lại những góc nhìn mới phản ánh xu hướng nhân khẩu học toàn cầu (PEWResearch). Thế hệ thiên niên kỷ Millennials (1981-1996) – được biết đến với khả năng ứng dụng công nghệ và làm việc hợp tác hiệu quả – dự kiến sẽ chiếm 75% lực lượng lao động toàn cầu vào năm 2025 (Purdue). Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải thích ứng với kỳ vọng và giá trị của các thế hệ khác nhau. 89% số người được khảo sát bởi Forbes cho rằng đa dạng thể hệ mang lại tác động tích cực tại nơi làm việc, với 87% thừa nhận rằng học hỏi giữa các thế hệ giúp nâng cao trải nghiệm công việc của họ. Tận dụng sự đa dạng thể hệ và tạo ra môi trường nơi nhân viên có thể học hỏi lẫn nhau không chỉ cải thiện sự hài lòng trong công việc mà còn tạo nên văn hóa học tập và phát triển liên tục.

Công bằng trong tiền lương

Ủy ban Châu Âu (EC) đã ban hành một chỉ thị về “minh bạch tiền lương” nhằm thu hẹp khoảng cách tiền lương theo giới tính giữa các quốc gia thành viên EU. Chỉ thị này yêu cầu các nhà tuyển dụng cung cấp thông tin về tiền lương, thực hiện kiểm toán tiền lương, và cho phép người lao động truy cập dữ liệu về mức lương. Chỉ thị này được chính thức thông qua vào tháng 6 năm 2023, và các quốc gia thành viên có 03 năm để áp dụng

vào thực tế. Tại châu Âu, chênh lệch lương theo giới đã giảm nhẹ, từ 18,6% vào năm 2023 xuống còn 18,2% vào năm 2024 (Figures). Ngoài ra, quy định cũng yêu cầu các công ty có từ 250 nhân viên trở lên phải báo cáo hàng năm về chênh lệch tiền lương theo giới. Tại Hoa Kỳ, Đạo luật Bình đẳng Tiền lương (Equal Pay Act) năm 1963 quy định mức lương phải công bằng cho cùng một công việc, không phân biệt giới tính. Một số bang cũng đã ban hành luật riêng để thúc đẩy công bằng tiền lương. Tuy nhiên, theo Forbes Advisor, phụ nữ vẫn kiếm được ít hơn nam giới trung bình 16%. Trung tâm Tiến bộ Hoa Kỳ (Centre for American Progress) dự báo rằng phải đến năm 2056, bình đẳng tiền lương theo giới mới có thể trở thành hiện thực. Chênh lệch tiền lương cao nhất là trong ngành ngân hàng, bảo hiểm và tài chính, lên đến 21,6% (Figures).

Thu hút nhân tài:

Đa dạng trong lực lượng lao động là một yếu tố quan trọng giúp thu hút nhân tài, khi 76% ứng viên tìm việc đánh giá cao sự đa dạng tại nơi làm việc và coi đây là một yếu tố quan trọng trong quyết định ứng tuyển và đánh giá lời mời làm việc (Glassdoor). Frank Starling, Phó Chủ tịch DEI của Cannes Lions, đã nhận xét về cuộc Khảo sát DEI Toàn cầu (Global DEI Census): “Những dữ liệu này

khẳng định rằng các tổ chức cần tích hợp DEI chặt chẽ hơn vào chiến lược kinh doanh của mình” (WFA). Những thống kê này cho thấy đầu tư vào đào tạo DEI ở mọi cấp độ không chỉ giúp doanh nghiệp thu hẹp khoảng cách về DEI hiện tại, mà còn thu hút nhân tài và xây dựng văn hóa đổi mới, phát triển bền vững.

Khả năng tiếp cận và bao trùm:

Khả năng tiếp cận và bao trùm là những thành phần cốt lõi trong các sáng kiến DEI và được kỳ vọng sẽ trở thành xu hướng hàng đầu vào năm 2025. Hiện có hơn một tỷ người trên thế giới đang sống với một dạng khuyết tật nào đó (Forbes). Các doanh nghiệp không đáp ứng được các nhu cầu này có thể bị hạn chế trong việc tiếp cận nguồn nhân tài rộng lớn hơn và bỏ lỡ sự đa dạng về kỹ năng, chuyên môn. Tuy nhiên, chỉ 25% nhân viên có khuyết tật thể chất hoặc tinh thần cảm thấy họ thực sự thuộc về nơi làm việc, so với 39% nhân viên không có khuyết tật (EY).

Báo cáo Đa dạng thần kinh tại nơi làm việc (Neurodiversity in the Workplace) của CIPD năm 2024 đã chỉ ra thực trạng hiện nay về nhận thức và bao trùm đối với nhân sự có đặc điểm thần kinh khác biệt. 60% nhà tuyển dụng được khảo sát cho biết họ ưu tiên các biện pháp hỗ trợ nhân sự có đa dạng thần kinh (neuro-inclusive practices) trong tổ chức của mình. Tuy nhiên, 31% tổ chức thừa nhận rằng vấn đề này vẫn chưa được giải quyết chính thức bởi bộ phận nhân sự, lãnh đạo

cấp cao, quản lý trực tiếp hoặc các nhóm hỗ trợ nhân viên. Các nhà quản lý cũng thể hiện sự thiếu tự tin trong việc hỗ trợ nhân sự có đa dạng thần kinh, với chỉ 46% cảm thấy đủ năng lực để làm điều này một cách hiệu quả. Xu hướng tích hợp khả năng tiếp cận và bao trùm vào quy trình tuyển dụng và đào tạo đang gia tăng. Theo Paradigm, 51% tổ chức hiện đang cung cấp chương trình đào tạo cho lãnh đạo về cách xây dựng môi trường làm việc bao trùm.

Chiến lược DEI dựa trên dữ liệu:

Sự phát triển của trí tuệ nhân tạo (AI) cho phép ngày càng nhiều doanh nghiệp áp dụng cách tiếp cận dựa trên dữ liệu để theo dõi tiến độ DEI và đặt ra các mục tiêu đo lường cụ thể. Đến năm 2025, nhiều công ty sẽ sử dụng AI và máy học (machine learning) để giám sát kết quả DEI, xác định bất bình đẳng và tự động hóa các quy trình tuân thủ. Theo The IA, 65% tổ chức thu thập dữ liệu DEI báo cáo rằng họ hiểu rõ hơn về đặc điểm nhân sự của mình, trong khi 60% cho biết những dữ liệu này giúp thúc đẩy môi trường làm việc bao trùm hơn.

Cách tiếp cận dựa trên dữ liệu này mang lại lợi thế đáng kể cho các tập đoàn quy mô lớn, giúp họ đánh giá các chỉ số trước đây khó đo lường. Chẳng hạn, 20% doanh nghiệp do Paradigm khảo sát đã đặt ra mục tiêu về tỷ lệ đại diện chủng tộc và sắc tộc, đồng thời theo dõi tiến độ một cách chủ động. Ngoài ra, 71% doanh nghiệp được khảo sát bởi The IA thu thập dữ liệu ít nhất trên bốn chỉ số DEI.



Dữ liệu cho thấy các công ty có đội ngũ nhân sự đa dạng có khả năng thâm nhập thị trường mới cao hơn **70%**, nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa tính bao trùm và khả năng mở rộng thị trường.



Việc áp dụng chiến lược DEI dựa trên dữ liệu không chỉ giúp doanh nghiệp phù hợp với mục tiêu chiến lược, mà còn nâng cao trách nhiệm giải trình và thúc đẩy tiến bộ đo lường được trên toàn tổ chức.

Nhu cầu xây dựng các chiến lược DEI toàn diện đang trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết vào năm 2025. Những doanh nghiệp chủ động thực hiện DEI, kết hợp với các sáng kiến học tập liên tục, không chỉ định vị mình là những tổ chức tiên phong về đạo đức, mà còn trở thành những nhà đổi mới hàng đầu trong ngành. DEI đóng vai trò cốt lõi trong việc thu hút nhân tài, nâng cao sự hài lòng của nhân viên và thúc đẩy thành công bền vững cho doanh nghiệp. Để tận dụng tối đa lợi ích của môi trường làm việc đa dạng, công bằng và bao trùm, các tổ chức cần ưu tiên giáo dục và phát triển liên tục ở mọi cấp độ. Bằng cách tập trung vào DEI trong năm 2025, doanh nghiệp có thể xây dựng nền tảng vững chắc cho tăng trưởng và thành công lâu dài.

Tài Liệu Tham Khảo:

Byrne, H., ngày 17 tháng 12 năm 2024. Xu hướng DEI 2025: Góc nhìn về sự đa dạng tại nơi làm việc. Intuition.

02

PHẢN ỨNG TRÁI CHIỀU ĐỐI VỚI ĐA DẠNG, CÔNG BẰNG VÀ BAO TRÙM: DỮ LIỆU, TRÍ TUỆ NHÂN TẠO VÀ BỐI CẢNH ĐANG THAY ĐỔI

Sự giám sát chặt chẽ đối với lĩnh vực đa dạng, công bằng và bao trùm (DEI) đã leo thang mạnh mẽ trong năm qua. Một số công ty lớn như Walmart, Boeing, Harley-Davidson, và Lowe's đã bắt đầu thu hẹp hoặc loại bỏ các sáng kiến DEI. Việc Donald Trump tái đắc cử có thể sẽ giáng một đòn mạnh vào nỗ lực DEI tại nơi làm việc, khi ông

và các đồng minh cam kết chấm dứt các chương trình đào tạo DEI và các sáng kiến tuyển dụng nhằm tăng cường đại diện cho các nhóm yếu thế. Trong bối cảnh môi trường chính trị biến động nhanh chóng, tương lai của DEI sẽ ra sao? Bài viết này sẽ phân tích bốn dự báo quan trọng về DEI trong năm 2025 mà doanh nghiệp cần chuẩn bị.

Tập trung vào các chỉ số đo lường

Trước làn sóng phản đối DEI dự kiến sẽ tiếp tục kéo dài trong năm 2025, nhiều chuyên gia DEI sẽ chuyển hướng sang các chỉ số đo lường cụ thể để bảo vệ và chứng minh tính hiệu quả của DEI. Bất chấp những tranh luận xung quanh DEI, dữ liệu không biết nói dối, và các số liệu định lượng sẽ trở thành công cụ mạnh mẽ có thể phản ánh rõ ràng sự bất bình đẳng tại nơi làm việc và giúp lãnh đạo tổ chức xác định những lĩnh vực cần can thiệp. Một số câu hỏi trọng tâm sẽ được đặt ra bao gồm: 1. Nhân viên thuộc các nhóm khác nhau có được tuyển dụng và thăng tiến với tỷ lệ tương đương không? 2. Có sự chênh lệch tiền lương nào giữa các nhóm nhân khẩu học khác nhau không? 3. Tỷ lệ nhân viên thuộc các nhóm thiểu số tham gia vào các chương trình phát triển nghề nghiệp là bao nhiêu so với các nhóm khác? 4. Tất cả nhân viên có quyền tiếp cận bình đẳng với các chương trình cổ vấn và tài trợ không? Giai đoạn mới của DEI sẽ chứng kiến sự tập trung mạnh mẽ hơn vào dữ liệu định lượng, và các chuyên gia trong lĩnh vực này sẽ phải điều chỉnh phương pháp tiếp cận của họ để nhấn mạnh vào các chỉ số đo lường.

Các doanh nghiệp sẽ dựa vào AI

Mặc dù AI không thể thay thế hoàn toàn các chuyên gia DEI, nhưng nhiều tổ chức sẽ sử dụng công cụ AI để hỗ trợ các sáng kiến DEI. AI có thể hỗ trợ nhiều khía cạnh liên quan đến DEI, bao gồm: phân tích ngôn ngữ trong mô tả công việc để đảm bảo không có thiên vị, hỗ trợ bộ phận nhân sự trong việc đánh giá công bằng tiền lương



cho nhân viên, phân tích dữ liệu tuyển dụng và thăng tiến để xác định bất bình đẳng, đánh giá dữ liệu phỏng vấn nghỉ việc để phát hiện xu hướng và nguyên nhân rời bỏ tổ chức. Trong năm 2025 và xa hơn nữa, nhiều doanh nghiệp sẽ sử dụng AI cho các hoạt động DEI, nhưng cần có các cơ chế kiểm soát để tránh tình trạng thiên vị và định kiến chống lại các nhóm yếu thế trong hệ thống AI.

Tăng cường hợp tác giữa các chuyên gia DEI

Trước sự phản đối ngày càng gia tăng đối với DEI, nhiều chuyên gia và nhà hoạch định chính sách trong lĩnh vực này sẽ tìm kiếm sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau để đưa ra các chiến lược đổi mới nhằm vượt qua những rào cản hiện tại và thúc đẩy DEI. Mặc dù sự phản kháng đối với DEI không phải là một hiện tượng mới, nhưng nhiều chuyên gia DEI tham gia sau phong trào George Floyd có thể gặp khó khăn khi điều hướng trong môi trường đầy chia rẽ như hiện nay. Việc hợp tác giữa các chuyên gia DEI có thể tạo ra các giải pháp mang tính đột phá để vượt qua các rào cản hiện tại và đảm bảo rằng DEI tiếp tục phát triển trong tương lai.

Hoạt động vận động do nhân viên dẫn dắt sẽ gia tăng

Nếu được thực thi, Dự án 2025 (Project 2025) có

thể đe dọa quyền lợi của người lao động và hạn chế nghiêm trọng khả năng thành lập công đoàn của nhân viên. Trong bối cảnh đó, ngày càng nhiều nhân viên sẽ lên tiếng bảo vệ quyền lợi của chính họ và tập thể, đồng thời thúc đẩy các thay đổi trong môi trường làm việc. Khi các doanh nghiệp và tổ chức tiếp tục loại bỏ các chương trình DEI, nhân viên sẽ tìm cách đấu tranh để yêu cầu những chính sách hỗ trợ sự phát triển và phúc lợi của họ, bao gồm chính sách tùy chọn làm việc linh hoạt và từ xa, các cơ hội phát triển nghề nghiệp, và sự công bằng trong tiền lương.

DEI sẽ không bao giờ biến mất – bất kể nó được gọi bằng cái tên nào, nhu cầu và giá trị của DEI vẫn luôn tồn tại, bất chấp những nỗ lực của phe cánh hữu nhằm loại bỏ nó. Nhân viên sẽ tiếp tục sử dụng sức mạnh, ảnh hưởng và tiếng nói của mình để đoàn kết, đảm bảo rằng các nỗ lực xây dựng một môi trường làm việc công bằng, an toàn, và bao trùm vẫn được duy trì vào năm 2025 và trong tương lai.

Tài liệu tham khảo:

Gassam Asare, J., ngày 23 tháng 12, 2024. 4 dự báo sẽ định hình tương lai của đa dạng, công bằng và bao trùm vào năm 2025. *Forbes*.



03

CÁCH THỨC HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ THÚC ĐẨY ĐA DẠNG, CÔNG BẰNG VÀ BAO TRÙM: CHIẾN LƯỢC, GIÁM SÁT VÀ TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH

Các sáng kiến đa dạng, công bằng và bao trùm (DEI) nếu được triển khai hiệu quả có thể mang lại nhiều lợi ích, bao gồm thu hút và giữ chân nhân tài, cải thiện chất lượng ra quyết định nhờ sự đa dạng trong quan điểm, và tăng cường các mối quan hệ với khách hàng, đối tác và nhà cung cấp. Ngược lại, các chương trình DEI thiếu nguồn lực có thể khiến doanh nghiệp gặp rủi ro và cản trở tiến trình phát triển.

Điều gì tạo nên một chiến lược DEI hiệu quả? Những tổ chức đi đầu trong DEI thường đầu tư một cách có chiến lược bằng cách gắn kết DEI với chiến lược kinh doanh, phân bổ đầy đủ nguồn lực và nhấn mạnh vào trách nhiệm giải trình. Việc chỉ đơn thuần bổ nhiệm một Giám đốc Đa dạng và Bao trùm (Chief Diversity & Inclusion Officer) là chưa đủ. Vậy Hội đồng Quản trị (HĐQT) nên bắt đầu từ đâu và những câu hỏi quan trọng nào họ cần đặt ra để thúc đẩy DEI trong tổ chức?

Trước tiên, HĐQT cần nắm vững hệ thống DEI hiện tại, cơ sở hạ tầng và lộ trình kế hoạch của tổ chức.

- **Cơ sở hạ tầng DEI hiện tại của tổ chức là gì?** Những khoản đầu tư nào là cần thiết để đảm bảo thành công? Đây là những lĩnh vực doanh nghiệp đang gặp phải thách thức? Để trả lời những câu hỏi này, HĐQT có thể xem xét các nguồn tài nguyên nội bộ và bên ngoài, chẳng hạn như các báo cáo về Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG), cũng như dữ liệu xu hướng về giới tính, chủng tộc và sắc tộc trong toàn tổ chức. Họ cũng có thể phân tích sâu dữ liệu về tuyển dụng, thăng tiến và tỷ lệ nghỉ việc, đồng thời đánh giá mức độ phù hợp của chiến lược DEI với giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Ngoài ra, họ có thể xác định các cá nhân hoặc nhóm đóng vai trò quyết định trong việc triển khai DEI và đánh giá các công cụ, phương pháp phân tích dữ liệu đang được sử dụng để hỗ trợ các sáng kiến này. Một Ủy ban Nhân sự
- của một công ty hàng tiêu dùng đã thực hiện quy trình đánh giá DEI và phát hiện ra rằng chỉ có một nhân viên toàn thời gian làm việc bán thời gian dành cho các vấn đề DEI, trong khi tổ chức không có đội ngũ hỗ trợ hoặc công cụ phân tích dữ liệu để đo lường hiệu quả. Điều này đã khơi mào cho một cuộc đối thoại sâu hơn giữa HĐQT và Ban Điều hành về việc phân bổ nguồn lực hợp lý và xác định các mục tiêu cụ thể. Kết quả là, công ty đã thành lập một đội ngũ chuyên trách DEI, nâng cao năng lực phân tích dữ liệu và đẩy nhanh tốc độ cải thiện DEI trong tổ chức.
- **Khung quản lý nhân tài và chiến lược tuyển dụng hiện tại của tổ chức là gì?** Công ty có quy trình nào để đảm bảo danh sách ứng viên đa dạng, hội đồng phỏng vấn đa dạng và tìm kiếm ứng viên mục tiêu không? Tương tự, HĐQT cũng có thể đặt câu hỏi về các sáng kiến đào tạo và phát triển DEI trong các giai đoạn khác nhau trong hành trình của nhân viên tại doanh nghiệp, chẳng hạn như quy trình hội nhập (onboarding), các chương trình đào tạo trên toàn công ty, đào tạo dành cho quản lý hoặc lãnh đạo, đánh giá nhân tài và quy trình đánh giá năng lực lãnh đạo (leadership calibration) nhấn mạnh vào các hành vi DEI.
- **Khả năng đo lường của tổ chức như thế nào?** Công ty đo lường tiến độ DEI bằng phương pháp định lượng và định tính ra sao? Tổ chức có đang đo lường các số liệu về sự đa dạng một cách toàn diện không? Tần suất thích hợp để Ban Điều hành thảo luận với Ủy ban Nhân sự hoặc HĐQT nhằm đảm bảo hiểu rõ về các số liệu và tiến trình DEI là bao lâu? Những thông tin chi tiết và xu hướng đo lường này có thể giúp tổ chức xác định liệu chiến lược DEI có đang hoạt động hiệu quả hay không.
- **Hệ thống quản lý hiệu suất, khung thăng tiến và kế hoạch khen thưởng có phản ánh**

cam kết DEI của công ty không? Nói cách khác, tổ chức có đang thể hiện cam kết của mình bằng những kết quả cụ thể không? Nếu không, điều gì cần phải thay đổi?

Thứ hai, HĐQT phải hiểu rõ văn hóa doanh nghiệp hiện tại cũng như văn hóa doanh nghiệp mà công ty muốn hướng đến.

- **Doanh nghiệp có duy trì văn hóa trách nhiệm giải trình đối với DEI hay không?** Việc hiểu rõ ai là người chịu trách nhiệm cho từng khía cạnh của DEI (ví dụ: triết lý và chiến lược; phát triển chính sách, chương trình và quy trình; kết quả; và tiến độ) là điều tối quan trọng.
- **Tổ chức có duy trì văn hóa phản hồi liên tục, trong đó đảm bảo an toàn tâm lý, để các nhà lãnh đạo có thể cởi mở đánh giá những gì đang hiệu quả và những gì chưa hiệu quả không?**
- **Mức độ tham gia của các lãnh đạo cấp dưới như thế nào?** Lãnh đạo các bộ phận kinh doanh và quản lý đóng vai trò gì trong việc thực hiện các mục tiêu rõ ràng, xây dựng văn hóa bao trùm và phát triển các nhóm làm việc có tính đa dạng cao trong phạm vi đội nhóm của họ?
- **Tổ chức có tạo cơ hội cho các ý tưởng xuất phát từ cấp cơ sở để thử nghiệm các chiến lược và chia sẻ các thông lệ tốt, thành công cũng như thất bại nhằm rút ra bài học chung cho toàn tổ chức không?** Ví dụ, một tổ chức có thể hợp tác với một tổ chức phi lợi nhuận địa phương, chuyên cung cấp giáo dục, đào tạo và cơ hội làm việc cho thanh niên có hoàn cảnh khó khăn, từ đó xây dựng một chương trình thực tập giúp họ có cơ hội tiếp cận các vị trí đầu vào trong doanh nghiệp. Một công ty quản lý đầu tư mà chúng tôi từng hợp tác đã ghi nhận tỷ lệ giữ chân nhân sự cao hơn từ các chương trình tuyển dụng mục tiêu này so với cách tuyển dụng truyền thống từ các trường đại học.

Cuối cùng, HĐQT có thể xem xét và tối ưu hóa sự hỗ trợ và giám sát liên tục đối với các sáng kiến DEI.

Nghiên cứu ESG + Incentives năm 2023 của Semler Brossy chỉ ra rằng 55% các công ty trong S&P 500 đã đưa các chỉ số đo lường đa dạng và bao trùm vào chính sách khen thưởng của Ban Điều hành. HĐQT nên khuyến khích Ban Điều hành trình bày chiến lược DEI, cùng với các chỉ số đo lường, quy trình thực hiện và định nghĩa về thành công, đồng thời thống nhất cách tiếp cận để thường xuyên đánh giá tiến độ so với các mục tiêu đã xác định. Ngoài ra, HĐQT có thể thực hiện các hành động sau:

- Xem xét cách chủ đề DEI được đưa vào chương trình nghị sự của HĐQT hoặc Ủy ban. Nó có chỉ xuất hiện hàng năm dưới dạng báo cáo thống kê, hay có nhiều chủ đề chuyên sâu được thảo luận trong suốt cả năm?
- Xác định xem chủ đề này có được giao cho một Ủy ban cụ thể không. Nếu có, các Ủy ban Kiểm toán và Ủy ban Rủi ro có tham gia vào việc giám sát DEI không? HĐQT nói chung đang hỗ trợ công việc này như thế nào?
- Hỏi xem các thành viên HĐQT có chia sẻ kinh nghiệm và thách thức liên quan đến DEI không. Các kinh nghiệm từ những HĐQT khác có được đưa vào thảo luận không? Doanh nghiệp có thể hưởng lợi từ việc hợp tác nhiều hơn giữa các thành viên HĐQT trong cùng ngành và giữa các ngành khác nhau để tạo ra sự thay đổi mạnh mẽ hơn không?
- Đảm bảo rằng các thành viên HĐQT tạo ra mức độ cấp thiết phù hợp trong việc yêu cầu Ban Điều hành thực hiện những thay đổi cần thiết trong tổ chức. Trụ cột DEI có được tích hợp vào các mục tiêu của CEO hoặc chiến lược tổng thể của doanh nghiệp không? HĐQT có thể bổ sung một mục nghị sự định kỳ trong chương trình họp để Ban Điều hành trình bày các ưu tiên và tiến trình DEI để nâng cao mức độ chú trọng vào chủ đề này.
- Tăng cường sự gắn kết với các lãnh đạo doanh nghiệp để hiểu rõ tiến độ và đưa ra hỗ trợ. Những HĐQT tiên tiến thường mời các lãnh đạo bộ phận thảo luận về kế hoạch phát triển nhân tài đa dạng và xây dựng văn hóa bao



trùm, đồng thời chia sẻ cả những thách thức và thành công. Điều này không chỉ thể hiện cam kết và sự hỗ trợ của HĐQT đối với DEI, mà còn giúp họ hiểu rõ hơn về mức độ sẵn sàng của lãnh đạo trong việc triển khai DEI trong doanh nghiệp.

Để thúc đẩy sự thay đổi có ý nghĩa, HĐQT cần hiểu rõ các động lực nền tảng, xem xét vòng đời của nhân viên và hợp tác chặt chẽ với Ban Điều hành. Bằng cách đầu tư vào cơ sở hạ tầng cần thiết và các chính sách quản lý nhân tài, đồng thời tăng cường trách nhiệm giải trình và văn hóa phản hồi, HĐQT và Ban Điều hành có thể đẩy nhanh

tiến trình DEI trong tổ chức. Việc đánh giá thường xuyên các mục tiêu và chỉ số đo lường, cùng với sự tham gia liên tục của HĐQT, sẽ đảm bảo rằng các sáng kiến DEI luôn được ưu tiên và mang lại kết quả cụ thể. Bằng cách áp dụng các thông lệ tốt này, HĐQT có thể đóng vai trò dẫn dắt hiệu quả các sáng kiến DEI và thúc đẩy sự thay đổi có ý nghĩa trong toàn tổ chức.

Tài liệu tham khảo:

Jones, B., Natapova, A., Gray, C., & Soledad, C., ngày 16 tháng 08 năm 2023. *Giám sát của Hội đồng Quản trị đối với đa dạng, công bằng và bao trùm. Hiệp hội Thành viên HĐQT Doanh nghiệp Quốc gia (NACD).*



Thành viên của Mạng lưới Thành viên
Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI)

Thành viên Chuyên nghiệp • Hội đồng Quản trị Hiệu quả

TRÂN TRỌNG CẢM ƠN CÁC ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH

DIỄN ĐÀN VÌ MỘT MÙA ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG ĐỔI MỚI 2025



NHỰA TIỀN PHONG



PETROVIETNAM
BSR

Vinamilk
EST 1976

BIDV
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

TTC
AgriS



THE PAN GROUP

DIỄN ĐÀN THƯỜNG NIÊN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY LẦN THỨ 7



Phát triển bền vững

Quản trị

G

Xã hội

S

Môi trường

E

*Đa dạng
Công bằng
Bao trùm*

**LIÊN HỆ VỚI
CHÚNG TÔI**

VĂN PHÒNG

Nguyễn Minh Hiền
Giám đốc Chuyên môn
Điện thoại: +84 915 243 894
Email: hien.nguyen@viod.vn

Tại Hà Nội:
Tầng 7, Tòa nhà Vinaconex Tower
Số 34 đường Láng Hạ,
P. Láng Hạ, Q. Đống Đa, Hà Nội

Nguyễn Thùy Linh
Trưởng phòng Chuyên môn
Điện thoại: +84 983 653 762
Email: linh.nt@viod.vn

Tại Tp. Hồ Chí Minh:
Tầng 21, Tòa nhà Vietcombank Tower
Số 5 Công trường Mê Linh,
P. Bến Nghé, Q. 1, TP Hồ Chí Minh

Hotline: +84 936 249 697 | **Email:** info@viod.vn | **Website:** <http://www.viod.vn>

